

la valutazione del personale:
un'occasione di crescita e
valorizzazione delle competenze

CNR

16 maggio 2016

I punti che si intendono trattare

- Definizione
- Classificazione
- Evoluzione
- Stato dell'arte
- Problemi aperti sul tavolo

Definizione

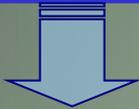
- **La valutazione delle risorse umane è un processo finalizzato ad esprimere un giudizio sul valore dei contributi dei membri dell'organizzazione in rapporto ai fattori critici di successo dell'azienda al fine di migliorare i risultati gestionali**

classificazione

- Nei **momenti** della vita lavorativa: selezione, avanzamento, uscita
- **Approccio**: dall'alto, dal basso e mista
- Per **finalità** diverse: premialità, professionalità, avanzamento in carriera, formazione, creazioni di task force, trovare un matching tra aspettative aziendali ed aspettative individuali (responsabilità etica delle amministrazioni quando sbagliano)
- Rispetto agli **strumenti** di misurazione : qualitativi, quantitativi misti (non esistono sistemi che valutano, i sistemi misurano e la valutazione per definizione è sempre soggettiva e non trasparente, trasparenti possono essere gli oggetti)
- **Oggetto**:
 - Posizioni
 - risultati,
 - comportamenti,
 - attitudini,
 - potenziale,
 - intelligenza collettiva,
- E **strumentale** quindi ad **altri sottosistemi** della gestione delle RU:
 - reclutamento e selezione,
 - sistema di ricompensa,
 - formazione e sviluppo,
 - sistema delle carriere,
 - gestione dell'anzianità

Focus su Oggetto delle Valutazioni

CONTRIBUTO
RICHIESTO



risultati
ATTESI

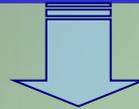


si valuta confrontando
compiti e responsabilità dei
vari ruoli



VALUTAZIONE DELLE
POSIZIONI

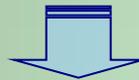
CONTRIBUTO
FORNITO



risultati CONSEGUITI

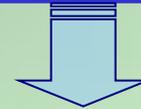


si valuta confrontando
risultati e fatti accaduti
rispetto a quelli attesi



VALUTAZIONE DELLE
PRESTAZIONI

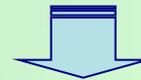
CONTRIBUTO
FORNIBILE



risultati
CONSEGUIBILI



si valuta individuando
caratteristiche professionali
della persona e confrontandole
con profili professionali
aziendali, di area, di ruolo



VALUTAZIONE DEL
POTENZIALE

Una prima conclusione

- La valutazione del personale è un elemento qualificante del sistema di gestione delle risorse umane
- che a sua volta è un elemento fondamentale della strategia aziendale soprattutto se l'azienda è forte intensità di personale e per giunta con alto livello di education (azienda di knowhow)

evoluzione

- In ambiente privato ha registrato grandi progressi negli ultimi 50 anni fino a conquistare un peso determinante nella gestione (da organizzazione fordista a gestione delle risorse umane in chiave sociologica e psicologica)
- in ambiente pubblico italiano ha segnato il passo dove è mancata la cultura della valutazione (e della misurazione)

Esistono dei fattori di contesto nella non cultura della valutazione in PA

- Per fattori di contesto: meritofobia invece che meritocrazia
- Nella PA il datore di lavoro è assente e spesso la gestione organizzativa ha risentito del ruolo delle organizzazioni sindacali che per loro natura non possono discriminare (tutti uguali)
- La valutazione è scomoda innalza la conflittualità interna (ed i dirigenti della PA non vogliono gestire la conflittualità)
- La valutazione è stata legata a filo doppio alla premialità: errore non serve se poi si premia tutti in maniera uguale
- La valutazione serve a ben altre cose: sviluppo della professionalità, incremento della produttività (performance) crescita manageriale delle persone, semplificazione amministrativa, innovazione etc
- La valutazione richiede un livello di maturità organizzativa ed una formazione specifica per i valutatori ed i valutati

Tutto questo spiega perché spesso la PA è un talent killer invece che un talent scout e invece di sviluppare intelligenza collettiva, sviluppa stupidità collettiva (burocrazia)

Una prima conclusione

- Se si rinuncia alla valutazione si condannano persone e strutture alla mediocrità.
- Dove esistono sistemi di valutazione la managerialità cresce e si favorisce anche la mobilità
- La valutazione è un diritto/dovere

Lo stato dell'arte

- A macchia di leopardo:
 - alcuni valutano ancora solo presenze
 - alcuni fanno finta di valutare
 - altri valutano davvero in funzione della strategia aziendale

La valutazione e gli attori a monte e a valle

A monte:

I depositari della cultura sul tema

Le autorità competenti e le norme

valutazione

A valle:

Le società di consulenza

Le famiglie professionali:

- avanguardie
- Imitatori
- inermi

Problemi aperti sul tavolo

- Varie norme si sono susseguite, ma il 150/09 è in vigore ma spesso disatteso
- Premialità senza sistemi: un tema alla attenzione della Corte dei conti
- Non abbiamo scelta: necessita di adottare sistemi di valutazione per favorire
 - innovazione
 - semplificazione
 - Produttività
 - etc

La sfida dei prossimi anni in PA

- Combattere la burocrazia
- Rivalutare le risorse umane e

La sfida dei prossimi anni in PA

- Combattere la burocrazia
- Rivalutare le risorse umane ...

.....e senza valutazione diventa utopia